

Communication for the Leaders: Leadership in the Domain of Oratory

Comunicação em Prol dos Líderes: Liderança pelo Domínio da Oratória

André Machado Barbosa

Mestre pelo Programa de Pós-Graduação Desenvolvimento Local pelo Centro Universitário Augusto da Motta (UNISUAM), Professor da Universidade Estácio de Sá (UNESA), Professor da Faculdade Internacional Signorelli (RJ)

Abstract. *This article refers to the theoretical-bibliographical background of Barbosa's (2019) Master's This research. The research considers assertive communication for the development of leaders through gamification. It has used qualitative method based on the specialized literature as well as reference to scientific articles, which have been selected by means of search in the data bank of SciELO, Google Scholar and Emerald Insight. This article aims at reflecting about the importance of communication in leadership position in an organizational structure. It also aims at showing that assertiveness in communication, mastery of its techniques and communicational tools as well as good public speaking skills seem to be key factors in the leadership practice. In addition to it, these issues are essential to the development, sustainability and growth of any institution. The conclusion of this research points to the need of practical actions as a way of facilitating human development and the inclusion of professionals in leadership positions in the labor market. Therefore, gamification through a board game is in process of application, aiming at training and development of public speaking skills in order to improve young people and adults communication when acting as leaders.*

Key words. *Human development. Leadership. Public speaking skills.*

Resumo. Este artigo alude ao referencial teórico-bibliográfico da pesquisa da dissertação de mestrado de Barbosa (2019), que aborda a comunicação assertiva para desenvolvimento de líderes através de jogos gamificados. Buscou-se o método qualitativo, fundamentado na literatura especializada e consultas a artigos científicos, selecionados por meio de busca nos bancos de dados do *SciELO*, *Google Scholar* e *Emerald Insight*. O propósito deste artigo é refletir sobre a importância da comunicação para o cargo de liderança na esfera organizacional e demonstrar que, ao exercício da liderança, é necessária a assertividade na comunicação bem como o domínio de suas técnicas e ferramentas comunicacionais além de uma boa oratória, para o desenvolvimento, a sustentabilidade e o crescimento de qualquer instituição. Conclui-se neste estudo a necessidade de ações práticas, como um meio de facilitar o desenvolvimento humano e a inserção de profissionais em cargos de liderança no mercado de trabalho. Para isso, está em processo de aplicação a gamificação através do

jogo de tabuleiro, para treinamento e desenvolvimento da oratória a fim de melhorar a comunicação de jovens e adultos na atuação de líder.

Palavras-chave. Desenvolvimento humano. Liderança. Oratória.

Recebido: 17/05/2022 Aceito: 12/08/2022 Publicado: 22/08/2022

DOI:10.51919/revista_sh.v1i0.349

1. Introdução

Parte de uma das estrofes da música “Metamorfose Ambulante” (1973), “*eu vou lhes dizer aquilo tudo que eu lhe disse antes*”, apesar de famosa, não cabe à ciência da comunicação uma vez que esta pede uma objetividade vital no ato de comunicar. Espera-se de um bom comunicador a clareza na transmissão da mensagem, porque essa ação necessita de assertividade, principalmente, quando o assunto é liderança. Um líder precisa ter: a) boa capacidade de comunicação, para balizar seu cargo ou posição nas organizações, b) incisiva afirmativa no que se refere ao tempo e à resposta, e c) aptidão cognitiva no exercício de suas atividades laborais.

Este trabalho, visa uma análise crítica de acerca do quanto a capacidade de se comunicar assertivamente permite alcançar posições nas organizações, em cargos de liderança, e também, do quanto a oratória é elemento fundamental nesse processo.

Considerando o conhecimento, as habilidades e as atitudes como interface do processo de comunicação, para desenvolver pessoas e permitir que as mesmas galguem melhores posições na esfera organizacional, conseqüentemente, é possível compreender que o processo comunicacional retrata a ação de informar e transmitir as mensagens que tenham significados. Sendo assim, a existência de canais de comunicação sinérgicos para receber e utilizar informações compõem o processo de ajustamento do indivíduo à realidade, permitindo-lhe viver e sobreviver, desenvolver e liderar no ambiente em que está inserido.

2. Comunicação e desenvolvimento humano

Viveiros (apud GROSS, 2013) define comunicação como “uma ciência, e como tal deve ser entendida e respeitada”. O autor destaca que a comunicação é a mais antiga, complexa e importante, porque se faz necessária para todas as demais ciências possam interligar-se precisamente, compondo uma multidisciplinaridade benéfica ao desenvolvimento humano. A comunicação, segundo este autor, possibilita o alcance de objetivos propostos em todas as outras ciências, pois permite a transformação da sociedade pela transmissão do conhecimento, e também ao essencial convívio social.

Na perspectiva do desenvolvimento humano, a comunicação está ligada a transmissão do conhecimento, ou seja, informações essenciais aos reflexos práticos nas nossas ações cotidianas, à superação de desafios e às conquistas desejadas. Complementarmente, Hohlfeldt, Martino e França (2015) afirmam que há uma íntima relação entre os processos comunicacionais e o desenvolvimento social. Já Castells (2017, p. 21) destaca que [...] “é

por meio da comunicação que a mente humana interage com seu ambiente social e natural”. De fato, na história, ao considerarmos a origem da comunicação e seus meios, vemos sua evolução. Por exemplo, no passado, o homem desenvolveu sua comunicação através de sinais como as pinturas rupestres que estão registradas, até hoje, em sítios arqueológicos.

Araújo, Ciampa e Melo (2014) relacionam a linguagem e a comunicação como fatores importantes para entenderem as alterações que ocorrem ao longo da vida do ser humano e ressaltam que as formas de linguagem permitem a troca de informações, o compartilhamento de experiências, aquisição de novos conhecimentos e a inserção social dos indivíduos. Nesse sentido, Sem (2010) salienta o quanto o domínio da comunicação faz-se necessário para as pessoas alcançarem direitos civis e a liberdade de participarem de discussões e averiguações públicas.

O desenvolvimento das ferramentas de comunicação ofereceu muitas oportunidades e permitiu acesso a diferentes culturas. Assim, nos estudos acerca do papel da comunicação como poder, nas organizações, Torquato (2015) mostra que a mesma não pode ser analisada isoladamente, ou seja, consiste em uma área interdisciplinar cujo processo de compreensão aparece sempre envolvido de mensagens.

No campo da Linguagem e da Cognição, segundo Benveniste (1989, p. 82): “o ato individual pelo qual se utiliza a língua introduz, em primeiro lugar, o locutor como parâmetro nas condições necessárias de enunciação.” A relevância está no fato de que o homem necessita interagir com seus semelhantes, a comunicação é necessária à sua sobrevivência.

Dessa forma, entende-se o quão necessário ao desenvolvimento de lideranças é o domínio da linguagem humana em seus aspectos fonético, morfológico, sintático, semântico, social e psicológico para expressões assertivas em suas ações práticas. e sua assertividade mostram a habilidade necessária ao exercício da liderança. (KYRILLOS; SARDENBERG, 2019).

Castells (2017), ao discorrer sobre a produção de poder por meio da produção de imagens, é enfático ao destacar que as mensagens, as organizações e os líderes que não têm uma presença na mídia não existem na mente pública. Quanto ao desenvolvimento de liderança pela comunicação, a evolução da comunicação, sob o advento da escrita, permitiu perpetuar o conhecimento de forma mais rápida. Na sequência da comunicação social, surge a comunicação de massa, presente até os dias atuais, destinada ao grande público, tendo como marcos a origem dos jornais e as primeiras mídias eletrônicas. Nessa fase, surgem o cinema, o rádio, a televisão, e podemos considerar a exposição exacerbada dos líderes, que tinham aqui suas imagens expostas a todo tipo de crítica.

Morin (2011) aborda a teoria da informação sob a ótica do risco que existe do erro pelo efeito de perturbações aleatórias ou de ruídos em qualquer transmissão de informação ou em qualquer comunicação de mensagem, o que sugere a necessidade de os líderes se desenvolverem e dominarem técnicas e ferramentas de comunicação para o exercício de liderança, via retórica.

As novas tecnologias de informação e comunicação influenciam a vida de todos na atualidade. O processo de globalização foi acirrado pela invenção da internet, cabendo

aos líderes organizacionais se adaptarem às inovações constantes oriundas dessas mudanças que vêm causando uma disruptura social e cultural no terceiro milênio.

Toffler (1980, p. 401) destaca que: “...Assim como a Segunda Onda produziu uma sociedade de massa, a Terceira Onda desmassifica-nos, mudando todo o sistema social para o nível muito mais alto de diversidade e complexidade”. Deparar-se com os escritos desse autor e perceber a visão tangencial exercida há quase três décadas em relação às concepções vivenciadas na sociedade atual, permite reflexões sobre as disrupturas ocorridas e as consequências que poderiam e podem ser minimizadas pelo ato comunicacional assertivo.

A sociedade pode retroagir no momento que a evolução tecnológica não nos permitir integrar e só apenas interagir em tempo real, até mesmo a longas distâncias? Assistimos comumente a um processo retroativo de desenvolvimento humano provocados pela falta de comunicação entre as pessoas, que só interagem mais por meio virtual. Moraes (2011) aponta que a Geração Z¹ ou geração digital é altamente ligada à tecnologia e apresenta sérios problemas de interatividade social. Fato explicado, possivelmente, pela proximidade maior com as tecnologias e menor com a pessoa humana.

Em relação à Geração Z, Tickle (2017), em sua pesquisa etnográfica com jovens, destaca o fato do reconhecimento das formas pelas quais as infâncias são socialmente construídas, valorizando o significado das relações entre criança e adultos, e aplicando a estrutura de direitos humanos de crianças e jovens.

Johnson (2015, p. 3) ao destacar que: “...líderes de todos os níveis costumam lembrar que no aprendizado contínuo o crescimento pessoal é a chave para carreiras de sucesso e de vidas significativas” traz relevância ao assunto do tópico, a seguir. Portanto, são fundamentais a necessidade constante de aprendizado dos líderes organizacionais e o domínio da comunicação necessário ao bom desempenho da liderança, devido às mudanças constantes que fazem parte do processo de desenvolvimento pessoal e da carreira.

3. Liderança e o domínio da comunicação

Estudos recentes na Suécia buscaram criar uma estrutura teórica sobre o desenvolvimento de competências essenciais em liderança comunicativa evidenciando uma visão que emerge das necessidades organizacionais, articuladas por líderes corporativos e de organizações públicas. (JOHANSSON; MILLER; HAMRIM, 2014). Este estudo conecta suas principais construções à pesquisa acadêmica quantitativa e qualitativa em uma estrutura integrada, que pode guiar pesquisas futuras e o desenvolvimento da competência de comunicação dos líderes.

A percepção dos pesquisadores na busca por definir a liderança comunicativa visa entender uma característica explícita em muitos líderes, que é a persuasão. Persuadir faz do líder detentor de uma habilidade diferenciada, todavia não possuidor do domínio das

¹Os nascidos a partir de 1993 compõem esta geração, também chamados de Zs, Zees ou Zeds (FAGUNDES, 2011).

técnicas e ferramentas de comunicação, necessitando, dessa forma, de treinamento e/ou aperfeiçoamento.

Segundo Gross (2013), alguns indivíduos parecem ter habilidades especiais quando se comunicam e argumentam com clareza, além de deter competência para persuadir as pessoas. Owen (2017, p. 13), ao diferenciar influência de persuasão, define o ato de persuadir como a arte de convencer alguém a comprar ou a fazer alguma coisa. É admirável assistir a líderes com domínio de persuadir por meio da comunicação no exercício da liderança. Embora haja reconhecimento no campo da Psicologia de lideranças naturais e inerentes à personalidade de um indivíduo, estudos sobre o tema mostram a possibilidade de a pessoa se desenvolver e se tornar líder, ao adquirir conhecimentos e transformá-los em habilidades e atitudes de liderança.

Um estudo recente sobre liderança de jovens em ambiente escolar de autoria de Lowenhaupt (2014) teve foco na linguagem de liderança como um método para aprofundar e expandir a compreensão de como os líderes escolares promovem e influenciam a mudança organizacional. Considerando que a capacidade de liderança é perceptível a partir da inserção de crianças e jovens no ambiente escolar, a liderança pode, então, ser desenvolvida em qualquer momento na vida, e quanto mais cedo, melhor.

Seixas Filho, Moreira e Triani (2018, p. 14) abordam a comunicação como “sentinela da cidadania e voltada para a estabilização de convivências nos espaços com desigualdades” em uma esfera de habitantes que, até pouco tempo, a transformação social não era dada a ver. Contribuem para a reflexão sobre as ações de comunicação assertiva, o fato de que ela permite ao cidadão, pela prática e desenvolvimento de técnicas, tornar-se um agente de fato e direito, em condições de igualdade no mercado de trabalho para alcançar um cargo de liderança.

O domínio da comunicação engloba um conjunto de ações necessárias aos líderes e é de suma importância para o desenvolvimento da pessoa humana e do próprio capital intelectual. Tratando a comunicação como instrumento de liderança, Jung e Kyrillos (2016,) destacam, com convicção, quão poderosa e definidora para o tipo de líder se pretende ser.

Gallo (2014, p. 9) concorda com Kyrillos e Jung (2016), pois afirma que, “no século XXI, as ideias são a moeda do século”, logo, para aquele autor, as pessoas que sabem comunicar suas ideias possuem uma habilidade que eleva seu prestígio e intensifica sua influência na sociedade atual, haja vista a nova profissão do “influenciador digital” que está em alta. Seja qual for a formação profissional de um indivíduo, saber se comunicar é, no mínimo, exigível para o desenvolvimento de muitas habilidades, e está no campo das ações e atitudes, no qual o conhecimento é informação colocada em prática.

O líder que possui fluidez comunicacional certamente desenvolveu o aumento das suas habilidades humanas. Tais habilidades estão relacionadas à integração com pessoas, ao desenvolvimento da cooperação dentro da equipe, o encorajamento da participação, sem medo ou receios, e o envolvimento das pessoas. Tajra (2014, p. 25) afirma que “desenvolver uma comunicação eficaz é uma questão de sobrevivência”, o que nos leva a refletir sobre a comunicação como fator de sobrevivência para lideranças organizacionais.

Podemos listar uma infinidade de formas comunicacionais dos líderes, por exemplo: palestras, e-mails, quadro de avisos, entre outras, o que gera necessidade de domínio dessas ferramentas. Charan, Drotter e Noel (2013, p. 192) reforçam essa questão ao dissertarem sobre “*Chief Executive Officer (CEO)*” e afirmarem “ser fundamental inspirar todos os colaboradores por meio de uma variedade de ferramentas de comunicação”. A visão desses pesquisadores possibilita a reflexão de que os líderes utilizam a comunicação com intenção de influenciar, de forma direta, o desempenho dos seus liderados nas organizações; por isso, é fundamental passar a mensagem, de forma objetiva e eficiente, para alcançar resultados.

Charan, Drotter e Noel (2013, p. 192) afirmam que os gestores são altamente interdependentes e relatam a necessidade de eles desenvolverem confiança e abrirem os canais de comunicação, tanto vertical quanto horizontalmente.

Sousa e Neto (2018, p. 93) trazem significativas contribuições sobre “como desenvolver a liderança”, dentre elas, destacam que as maneiras mais efetivas são, por exemplo, “fomentar a confiança, o respeito e a escuta ativa”.

A habilidade mais usada e de suma importância aos líderes para o êxito na comunicação é o saber ouvir. De acordo com Moraes (2011, p. 15), “o bom comunicador precisa, além de saber se comunicar verbalmente, saber ouvir a plateia”. Além disso, na compreensão dos fatores envolvidos no ato de se comunicar, destaca-se a retórica ou oralidade. Dessa forma, o treinamento e desenvolvimento da oratória predomina-se como essencial aos líderes.

4. Oratória dos líderes

A importância da oratória já foi demonstrada desde a Idade Antiga, tanto na civilização grega quanto na romana. Um reflexo dessa preocupação são os documentos destinados a aumentar a capacidade comunicativa do falante (RIDAO, 2017). Grandes líderes são reconhecidos na história universal pelo seu poder de oratória como Alexandre O Grande, Winston Churchill, Adolf Hitler, Mahatma Gandhi, e claro, Martin Luther King, este citado por John C. Maxwell (2007) como um líder que fez discursos estimulantes, considerados alguns dos mais impressionantes exemplos de oratória da história americana.

Vilela (2012) afirma que desenvolver uma oratória científica rapidamente é possível considerando experiências de tentativa e erro. Dando amplo sentido ao fato, Vilela (2012, p. 17) destaca a necessidade de se entender sobre “o público moderno – sejam quinze pessoas em uma sala de reuniões, mil indivíduos em um auditório, ou milhões assistindo às suas televisões – quer que os palestrantes falem direta e pessoalmente”. Logo, a preocupação em se aperfeiçoar e/ou aprender a expressar-se para o exercício da liderança deve-se a essa necessidade do público-alvo, a quem os líderes atuais destinam suas ideias como o uso da retórica. Equívocos constantes acontecem nos diálogos, discursos, palestras, aulas etc., mas cabe ao orador adequar sua fala ao seu público-alvo. Cada ser humano tem uma experiência de vida diferente, associada a cada palavra ouvida ou falada: o que uma pessoa quer dizer com uma palavra costuma ser bastante diferente daquilo que outra pessoa entende ao ouvi-la (JUSTINO, 2012).

Kidron e Vinarski-Peretz (2018, p. 2) realizaram uma pesquisa que faz parte de um novo fluxo de estudos qualitativos do comportamento político. Eles analisaram duas principais temáticas: a) a que identifica os motivos dos líderes para se engajar em comportamento político a fim de atingir os interesses corporativos; b) os motivos dos líderes para se engajarem em comportamento político ou para interesses pessoais. Para obter uma visão completa da vida organizacional, esse estudo focou o lado oculto do *iceberg* político e revelou os motivos para o comportamento político. Com isso, concluíram que lideranças podem ser alcançadas pelo simples ato de se comunicar bem. Uma colocação errônea, ao pronunciar sobre a concepção ideológica que possui, pode levar o líder a conflitos, muitas vezes, irreparáveis. Na atualidade, o poder dominante da comunicação de massa leva sua mensagem a todo planeta.

Justino (2012, p. 12) afirma que a assertividade serve como um antídoto para o medo, a timidez, a passividade, a raiva e emoções infantis. Por sua vez, Gross (2013, p.115) mostra-nos que a maioria das pessoas se silenciam quanto às suas opiniões em ambientes corporativos, pois sabem que, se expressarem suas ideias e sentimentos com autenticidade, poderão sofrer retaliações e prejuízos de colegas ou superiores no trabalho. Este autor destaca que conhece poucos profissionais assertivos e afirma que a capacidade de ser assertivo está sujeita a situações de poder no ambiente corporativo.

5. Considerações finais

Logo, dentro de uma abordagem de revisão sistemática da literatura, foram selecionados artigos de produção acadêmica a respeito do tema, a fim de coletar conhecimento a respeito da essencial prática da comunicação assertiva e da oratória, serem formas eficazes, eficientes e efetivas para liderança. Nesse contexto, o objetivo foi alcançado, pois conforme este referencial teórico científico, o domínio também da oralidade é importante e de igual valor na relação de reciprocidade entre líderes e liderados. Nessa perspectiva, este artigo, resultado da pesquisa da dissertação de mestrado de Barbosa (2019), compreende que a comunicação assertiva se dá por um conjunto de elementos que compõem o processo comunicacional.

Considerando que há força na comunicação para promover as mudanças de comportamento e atitudes, pretende-se aprofundar os conceitos deste artigo, através da aplicação em campo da gamificação em jogos de tabuleiro. De acordo com Elise *et al.* (2019, p. 2), a aplicabilidade de jogos ao ensino apresenta aspecto lúdico, o que estimula inclusive alunos a participarem de forma ativa na construção de seu conhecimento, e exponenciando uma aprendizagem efetiva.

Até porque, segundo Burke (2015), o objetivo da gamificação é o de motivar pessoas para que elas alterem seus comportamentos, desenvolvam habilidades ou estimulem a inovação, o que pode potencializar a assertividade comunicacional. Complementarmente, Huizinga (2000) afirma que a cultura se desenvolve dentro de um contexto lúdico, um fenômeno cultural e não biológico.

Tendo por base Boller e Kapp (2018) de que o jogo é uma atividade que possui um objetivo, um desafio (ou desafios), regras que definem como o objetivo deverá ser alcançado, interatividade com outros jogadores ou com o próprio ambiente jogo (ou com ambos), elaboramos um jogo de tabuleiro gamificado, cujo nome é Líder & Ação

(patenteado no INPI, número de registro BR20202000416790). O objetivo do jogo é desenvolver a liderança em jovens e adultos.

Por fim, considerando que conhecimento é a informação colocada em prática, quando bem transmitidas, possuem a capacidade de mudar o mundo, sendo assim, os líderes, ao se comunicarem de forma eficaz, demonstrarão desenvolvimento de aptidões e vão elevar seu poder de comunicação assertiva contribuindo para uma sociedade mais justa e igualitária. Portanto, objetivou-se também contribuir para o alcance dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030, em especial para o ODS 16, que é “Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, ao proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis”.

Financiamento

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

Referências

ARAÚJO, S. R. C.; CIAMPA, A. de L.; MELO, P. **Humanização dos Processos de Trabalho** – fundamentos, Avanços Sociais e tecnológicos e Atenção à Saúde. 1. ed. São Paulo: Erika, 2014.

BARBOSA, A. M. **A comunicação assertiva para desenvolvimento de Líderes** – uma proposta por meio de jogos Gamificados. 2019. 94 págs. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Local, do Centro Universitário Augusto Motta. 2019.

BENVENISTE, E. [1974]. **Problemas de linguística geral II**. Tradução de Eduardo Guimarães *et al.* Campinas: Pontes, 1989.

BOLLER, Sharon; KAPP, Karl. **Jogar para aprender: tudo o que você precisa saber sobre design de jogos de aprendizagem eficazes?** Tradução de Sally Tilelli. São Paulo: DVS Editora, 2018.

BURKE, Brian. **Gamificar: como a gamificação motiva as pessoas a fazerem coisas extraordinárias**. Tradução de Sieben Gruppe. São Paulo: DVS Editora, 2015.

CASTELLS, M. **O poder da comunicação**. Tradução de Vera Lucia Mello Joscelyne. Revisão da tradução de Isabela Machado de Oliveira Fraga. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2017.

CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. **Pipeline de liderança** – O desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo. Tradução de Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

DUARTE, Emeide Nóbrega. TARGINO, Adelaide Helena. NETO, Casimiro José Domingos Padilha. Métodos de monitoramento adotados no ambiente organizacional: estudo cienciométrico. In: DA SILVA, Alzira Karla Araújo. DUARTE, Emeide Nóbrega. FERREIRA, Tereza Evâny de Lima Renôr. (Org.). Gestão do conhecimento, informação e redes: reconfigurações de comunicações em eventos. 1ª ed. João Pessoa: Editora UFPB, 2017, p. 33-52.

ELISE Maia, A., Sanches Rocha, A., Tamiasso-Martinhon, P., & Sousa da Silva, C. R. (2019). **Jogo didático sobre energias renováveis como legado discente-docente-aprendente.** Revista Scientiarum Historia, 2, 9. DOI: https://doi.org/10.51919/revista_sh.v2i0.97

FAGUNDES, M. M. **Competência Informacional e Geração Z:** um estudo de caso de duas escolas de Porto Alegre. 2011. 105 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Biblioteconomia) – Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

GALLO, C. **TED:** falar, convencer, emocionar: como se apresentar para grandes plateias. Tradução de Cristina Yamagami. São Paulo: Saraiva, 2014.

GROSS, M. **Dicas práticas de comunicação:** boas ideias para relacionamentos e negócios. 1. ed. São Paulo: Trevisan Editora, 2013.

HUIZINGA, J. **Homo Ludens – Vom Unprung der Kultur im Spiel.** Tradução de João Paulo Monteiro; Revisão de Mary Amazonas Leite de Barros. 4. ed. São Paulo: Editora Perspectiva, 2000. (Coleção Estudos Dirigida por J. Guinsburg Equipe de realização).

JUNG, M.; KYRILLOS, L. **Comunicar para liderar.** 1. ed. São Paulo: Contexto, 2016.

JOHANSSON, C. MILLER, V. D. HAMRIN, S. Conceptualizing communicative leadership: A framework for analysing and developing leaders' communication competence. **Corporate Communications: An International Journal.** v. 19, n. 2, 2014. pp. 147-165. Bingley Emerald Group Publishing Limited 1356-3289 - Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/CCIJ-02-2013-0007>. Acesso em: 10 out. 2021.

JOHNSON, W. **Disrupt yourself:** putting the power of disruptive innovation to work. First published by Bibliomotion, Inc. 39 Harvard Street Brookline, MA, Editors Routledge. City: Abingdon: 2016.

JUSTINO, E. **As cinco habilidades essenciais do relacionamento:** como se expressar, ouvir os outros e resolver conflitos. Dale Carnegie & Associates. Tradução de Emerson Justino. 2. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2012.

HOHLFELDT, A.; MARTINO, L. C.; FRANÇA, V. V. **Teorias da comunicação:** conceitos, escolas e tendências. 15. ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

KIDRON, A.; PERETZ, H. V. **The political iceberg: the hidden side of leaders' political behaviour,** 2018. City: Bingley - Leadership & Organization Development Journal © Emerald Publishing Limited 0143-7739 - DOI 10.1108/LODJ-01-2018-0061 -

www.emeraldinsight.com/0143-7739.htm - Disponível em:
<https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2018-0061>. Acesso em: 15 jun. 2019.

KYRILLOS, L.; SARDENBERG, C. A. **Comunicação e Liderança**. São Paulo: Contexto, 2019.

LOWENHAUPT, R. J. The language of leadership: principal rhetoric in everyday practice. **Journal of Educational Administration**, v. 52, n. 4, p. 446-468, Bingley, 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/JEA-11-2012-0118>. Acesso em: 10 out. 2021.

MAXWELL, J. C. **As 21 irrefutáveis leis da liderança**: uma receita comprovada para desenvolver o líder que existe em você. Tradução de Alexandre Martins. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MORAES, M. V. G. **Treinamento e Desenvolvimento** – Educação Corporativa. São Paulo: Editora ABDR: Editora Érika, 2011.

MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. Tradução de Catarina Eleonora F. Silva e Jeanne Swaya. Revisão técnica de Edgard de Assis Carvalho. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO, 2011.

OWEN, J. **Assim nasce um líder**: guia prático de pessoas realmente influentes. Tradução de Carlos Szlak. São Paulo: Lafonte, 2017.

RIDAO, S. Es un lector, no un orador: sobre la tricotomía comunicación verbal, paraverbal y no verbal. **Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria**, v. 11, n. 1, p. 177-192, 2017. City: Murcia. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.19083/ridu.11.499>. Acesso em: 10 out. 2021.

SEIXAS FILHO, J. T. de; MOREIRA, J. F. F.; TRIANI, F. da S. **Inserção social sentinela da cidadania** – Atores e Autores da vida na favela. Rio de Janeiro, H.P. Comunicação Editora: 2018.

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. Tradução de Laura Teixeira Motta. Revisão técnica de Ricardo Doninelli Mendes. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

SILVA, N.; SANTOS, R.; GERBASI, N. Estratégias de utilização dos portais corporativos baseadas na gestão do conhecimento e arquitetura da informação. In: DA SILVA, A.; DUARTE, E.; FERREIRA, T. (Org.). **Gestão do conhecimento, informação e redes**: reconfigurações de comunicações em eventos. 1. ed. João Pessoa: Editora UFPB, 2017, p. 171-187.

TAJRA, S. F. **Comunicação e Negociação** – Conceitos e Práticas Organizacionais. 1. ed. São Paulo: Érica, 2014.

TICKLE, S. Ethnographic research with young people: methods and rapport. **Qualitative Research Journal**, City: Bingley. v. 17, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/QRJ-10-2016-0059>. Acesso em: 30 maio 2019.

TOFFLER, A. **A terceira onda**: A morte do industrialismo e o nascimento de uma nova civilização. Tradução de José Távora. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

TORQUATO, G. **Comunicação nas organizações**: empresas privadas, instituições e setor público. São Paulo: Summus, 2015.

VILELA, A. C. **Como falar em público e encantar as pessoas**. Tradução de Antônio Carlos Vilela. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2012.